

Réseaux d'entreprises et performance : une approche empirique

Alain CAPIEZ

Professeur, Université d'Angers, Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, 13, allée
François Mitterrand - BP 13633 - 49036 ANGERS Cedex 01,
Tel : 02 41 96 21 76, Fax : 02 41 96 21 96,
Adresse électronique : alain.capiez@univ-angers.fr

Résumé

Cet article propose une approche pratique des réseaux territoriaux, en se plaçant du point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau. Une enquête portant sur 203 PME d'un département français fait apparaître qu'une stratégie de réseau, en phase avec la stratégie globale de l'entreprise, peut constituer un facteur de performance financière, si des relations de confiance s'établissent avec les institutions locales et patronales dans un véritable encastrement territorial.

Mots clés

Réseaux, PME, Stratégie, Parties prenantes, Performance, Encastrement territorial

Abstract

This paper proposes a practical approach of territorial networks, from the angle of a company inserted in a network. A survey of 203 SMB in a French district points out that a network strategy, keeping with the general strategy of the firm, can foster financial performance, provided that the business enters into reliable terms with the local institutions and the employers association, carrying out a genuine territorial embedding.

Key words

Networks, SMB, Strategy, Stakeholders, Performance, Territorial Embedding

Réseaux d'entreprises et performance : une approche empirique

Le réseau est défini par Podolny et Page (1998) comme « une collection d'acteurs qui poursuit des relations d'échange répétées et durables les uns avec les autres et qui, en même temps, n'ont pas d'autorité organisationnelle légitime pour arbitrer et résoudre les disputes qui peuvent se produire pendant l'échange ». Economiquement, le réseau apparaît comme un ensemble de moyens (infrastructure et échange d'informations) permettant aux acteurs ou parties prenantes d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur par les synergies dégagées. Nous nous sommes intéressés aux réseaux constitués sur un territoire régional, celui du département de Maine-et-Loire en France, par les entreprises industrielles et commerciales entre elles et avec tout un ensemble d'acteurs locaux, collectivités locales, chambres consulaires, organisations patronales, organismes d'enseignement, afin de créer un maximum de valeur et d'améliorer le bien-être social. Compte tenu des caractéristiques des réseaux formels et informels ainsi créés, nous avons cherché à établir une relation entre la stratégie de réseau menée par la firme et la performance réalisée telle qu'elle peut être mesurée par le système comptable.

Une enquête sur trois agglomérations importantes du département du Maine-et-Loire, à savoir Angers, Saumur et Segré, a été réalisée avec le concours des Chambres de Commerce et d'Industrie de ces villes. Il s'agissait dans un premier temps d'appréhender les réseaux, du point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau, en décrivant les liens entre acteurs, en analysant le rôle du réseau dans le comportement stratégique de la firme, afin de caractériser une stratégie de réseaux. Puis dans un deuxième temps il fallait rechercher si l'insertion dans un réseau contribuait à la performance de la firme, limitée ici à la performance financière, en utilisant les critères classiques de mesure fournis à la comptabilité.

Après avoir rappelé les principaux apports méthodologiques à la compréhension du fonctionnement des réseaux et à l'influence des réseaux sur la performance, nous préciserons la problématique et présenterons les principaux résultats de l'enquête. L'échantillon étudié a fait l'objet d'une double analyse : en premier lieu, une analyse unidimensionnelle avec un tri à plat des différentes variables, permettant de caractériser la stratégie des firmes, les liens qu'elles constituent entre elles et avec les autres acteurs régionaux, ainsi que les performances financières réalisées, et, en deuxième lieu, une analyse multidimensionnelle présentant les correspondances multiples entre les variables qualitatives ordonnées des entreprises, afin de faire apparaître des relations entre leur stratégie de réseaux et la performance obtenue.

1. APPROCHE METHODOLOGIQUE DES RESEAUX ET PROBLEMATIQUE DE L'ENQUETE

Les réseaux présentent des aspects variés qui ont donné lieu à une vaste littérature. Déjà, sur la notion même de réseau deux conceptions existent. Alors que, pour Williamson (1975, 1991) le réseau est une forme hybride entre marché et hiérarchie, pour Powell (1990), le réseau est un mode d'échange avec sa propre logique basée sur la réciprocité, la collaboration, la complémentarité, la réputation et la communication. C'est cette deuxième conception que nous privilégions pour appréhender les réseaux de PME, considérés comme des systèmes organisés de relations dont l'entrepreneur est l'acteur clé (Donckels & Lambrecht, 1997). Si l'on considère le point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau, les acteurs avec lesquels l'entreprise est en relation sont pour elles des parties prenantes. L'analyse du réseau par l'entreprise consiste d'abord à repérer les parties prenantes importantes avec leurs attentes vis-à-vis d'elle et leurs apports, puis à caractériser le réseau lui-même. Il reste ensuite à mesurer l'efficacité de l'organisation réticulaire, en recherchant si une stratégie de réseaux influe sur la performance de la firme.

1.1. LES PARTIES PRENANTES AU RESEAU

La théorie des parties prenantes, à l'origine exposée par Freeman (1984), constitue un apport significatif à la caractérisation du réseau. Il s'agit de rechercher qui importe réellement dans la vie de l'entreprise, aussi bien en terme de reconnaissance des parties prenantes d'une firme (théorie normative de l'identification) que de recherche des conditions pour devenir une partie prenante (théorie descriptive de la « salience »). Mitchell et al. (1997) définissent la partie prenante d'une organisation comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » et proposent une typologie de huit catégories en fonction de leur pouvoir dans l'entreprise, leur légitimité (acceptation sociale et comportement attendu) et l'urgence de la réponse à leur demande par le dirigeant. Dans l'approche contractuelle des organisations, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats noués entre les parties prenantes des réseaux dans lesquels elle s'insère et le dirigeant, avec l'objectif de création de valeur. Ceci entraîne deux questions : pour quelles parties prenantes ? Les attentes des parties prenantes sont-elles identiques ?

La théorie de l'agence peut apporter une réponse. La relation d'agence, « contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son (leur) nom(s) une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de

nature décisionnelle à l'agent » (Jensen & Meckling, 1976), a d'abord été étudiée dans le cadre des rapports conflictuels entre l'ensemble des actionnaires et le dirigeant d'une grande société par actions à capital dispersé, puis a été élargie aux relations entre le dirigeant et tout un ensemble de parties prenantes par la théorie de l'agence élargie (Hill & Jones, 1992). Le dirigeant doit prendre en compte dans sa stratégie les attentes différentes des diverses parties prenantes du réseau, apporteurs de capitaux, créanciers, employés, clients, fournisseurs, collectivités publiques et grand public. L'influence de chaque partie prenante est fonction de son investissement en actif spécifique (savoir-faire, moyens d'incitation) dans le réseau. La satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes, meilleurs salaires pour les employés, meilleure qualité et/ou plus bas prix pour les clients, stabilité de la politique de commandes pour les fournisseurs, maintien et développement de l'emploi, moindre pollution et meilleure qualité de vie pour les collectivités publiques et le grand public, doit être une préoccupation constante pour le dirigeant qui peut ainsi contribuer à l'amélioration du bien-être de la région dans laquelle il travaille.

1.2. LES CARACTERISTIQUES DU RESEAU

Trois approches permettent d'appréhender les réseaux : la théorie des coûts de transaction, l'approche fondée sur les ressources et l'approche de l'encastrement.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1991), selon laquelle le réseau apparaît comme la forme institutionnelle la plus efficiente d'une transaction, en minimisant les coûts de transaction, lorsque ni le marché, ni la hiérarchie ne s'imposent. Heitz & Douard (2000) précisent que le réseau peut créer un actif spécifique souvent immatériel (pôle de savoir-faire ou de R & D, effets d'expérience) qui justifie sa supériorité sur les autres formes organisationnelles. Cette approche est limitée par la focalisation sur la transaction qui n'est pas la seule relation du réseau, et par l'opportunisme systématique des acteurs qui n'est pas forcément de mise dans les réseaux où l'obligation morale et la confiance sont des moteurs importants d'action.

L'approche fondée sur les ressources (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Prahalad & Hamel, 1990) qui considère l'entreprise comme un portefeuille de ressources physiques, humaines et organisationnelles combinées pour créer des compétences spécifiques. Les alliances et les réseaux permettent aux entreprises d'acquérir ou d'échanger des ressources nouvelles, de combiner des ressources complémentaires, selon des logiques variées allant de la simple additivité à la complète intégration, et ainsi d'améliorer l'adaptation de l'entreprise à l'environnement (Moth & Quélin, 2001).

L'approche de l'encastrement (« embeddedness ») de l'action économique dans les relations sociales (Granovetter, 1985, 1992, 2000), selon laquelle chaque individu dans l'entreprise est détenteur d'un capital humain dont l'efficacité et la valeur dépendent de la nature des réseaux sociaux dans lesquels ils sont encastres. Plus les acteurs sont immergés dans les réseaux de relations sociales, plus ils engendrent de la confiance et plus ils découragent la malversation. Déjà Breton & Wintrobe (1982) pensaient que l'efficacité des relations entre les membres de l'organisation était plus fondée sur des échanges informels que sur l'observation des règles formelles, la confiance jouant un rôle essentiel dans les relations informelles en tant que garant de la transaction, et conditionnant la performance du réseau. Les institutions territoriales, fournisseurs privilégiés de ressources relationnelles, doivent favoriser et renforcer la confiance dans les sources d'information du réseau. Cette analyse est prolongée par Granovetter (1992) qui distingue les liens faibles (avec l'extérieur de la communauté d'appartenance) et les liens forts (interactions intracommunautaires) et qui montre la force des liens faibles, car ils permettent d'atteindre un plus grand nombre de personnes nouvelles et d'élargir le réseau, ce qui améliore la flexibilité de l'entreprise. Watts (1999), dans sa théorie des petits mondes (« small worlds »), analyse la dynamique réticulaire comme une structure d'interactions sociales facilitant à la fois la cohésion locale et l'accessibilité au réseau.

Une question se pose alors : les réseaux sont-ils toujours un gage de performance ?

1.3. RESEAUX ET PERFORMANCE

La notion de performance a profondément évolué avec l'apparition et le développement de nouvelles formes d'organisation de l'activité économique. Ses dimensions sont multiples et peuvent être regroupées en deux catégories essentielles (de La Villarmois, 1998), une dimension objective à la fois économique (efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation), et une dimension subjective à la fois sociale (valeur des ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation). Pour compléter la mesure financière (efficacité) privilégiée au départ, le contrôle de gestion propose une approche plus synthétique, comme celle du « Balanced Scorecard » (Kaplan et Norton, 1992) organisé en quatre dimensions, financière, clients, processus internes de gestion, apprentissage et croissance, avec des indicateurs aussi bien physiques et qualitatifs que financiers. Epstein et Manzoni (1998) définissent une chaîne causale d'indicateurs de performance sur un continuum temporel, les progrès appréhendés par les indicateurs non financier influant ultérieurement sur la performance financière. En matière d'évaluation des réseaux, Heitz et Douard (2000) proposent une grille d'évaluation fondée sur les objectifs et stratégies des partenaires, les

actifs du réseau, les risques perçus, le niveau d'implication de chaque partenaire, la logique de fonctionnement (additivité ou intégration), l'équilibre de coopération et l'exploitation des produits fournis par le réseau, avec des indicateurs stratégiques, de contrôle de gestion et de comptabilité.

Si l'on considère l'approche large de la performance, à la fois organisationnelle, sociale, sociétale et financière, la supériorité de la forme réticulaire semble acquise par certains auteurs (Powell, 1990 ; Granovetter, 2000), mais sans évaluation précise. Par contre, plusieurs études font apparaître des dysfonctionnements des réseaux. Ainsi Larson (1992), en analysant le processus de constitution de dyades de réseaux, remarque chez les entrepreneurs une incapacité à remplir les conditions nécessaires pour passer à un niveau réticulaire supérieur. Uzzi (1997) constate que dans l'industrie de l'habillement à New York, le lien entre l'encastrement et la performance prend la forme d'un U inversé, l'encastrement ne jouant un rôle positif que jusqu'à un certain seuil ; au delà les liens deviennent trop embrouillés et empêchent le réseau de fonctionner de façon optimale, ce qu'il appelle le paradoxe de l'encastrement. Peut-on alors mesurer de façon plus précise les résultats de l'intégration de l'entreprise dans un réseau et de la mise en œuvre par son dirigeant d'une stratégie de réseau ?

L'approche financière de la performance mesurée par les ratios classiques établis à partir des documents comptables apporte des éléments de réponse variable selon les théories avancées, théorie de l'agence ou théories socio-stratégiques.

Pour la théorie de l'agence, tout accroissement de la discipline exercée sur les dirigeants est considéré comme favorable aux actionnaires et donc comme facteur d'amélioration de la performance financière. La question est alors de savoir si la position du dirigeant au sein du réseau affaiblit ou non la discipline. Si la discipline est relâchée, en raison d'une plus faible pression du marché des dirigeants, d'une probabilité plus faible d'une prise de contrôle au sein du réseau, d'une attitude plus conciliante des administrateurs en raison de mandats croisés, le lien entre réseau et performance financière est négatif. Si la discipline est accrue au sein du réseau, en raison de normes de gouvernance plus strictes imposées par certains syndicats patronaux ou d'un meilleur transfert d'information limitant les tentations de déviance opportuniste du dirigeant, le lien devient positif. Des études empiriques ont été menées, mais portant sur la seule influence des réseaux d'administrateurs ce qui en limite la portée. En outre les résultats obtenus sont souvent contradictoires. Aux Etats-Unis, si Core, Holthausen & Larker (1999) concluent à un abaissement de la performance de la firme avec un accroissement du cumul des mandats d'administrateurs, Ferris, Jagannathan & Pritchard

(2003) observent que la multiplication des mandats ne diminue pas le sens des responsabilités des administrateurs. Yeo, Pochet & Alcouffe (2003) trouvent une relation positive entre le nombre de mandats réciproques des dirigeants des sociétés françaises et leur performance mesurée par la rentabilité des actifs. Ces résultats ambigus peuvent s'expliquer par les fonctions extra-disciplinaires des réseaux qui sont prises en comptes par les approches socio-stratégiques.

Les théories socio-stratégiques, théorie intégrative et théorie inter-organisationnelle (Mizruchi, 1996), proposent des explications fondées sur des stratégies organisationnelles. La théorie intégrative avance que les réseaux poursuivent une logique propre qui transcende l'intérêt des parties prenantes (organisations ou individus) connectées. Les entreprises favorisées par les réseaux sont alors celles gérées par des individus appartenant au réseau. La théorie inter-organisationnelle suppose que des liens avec d'autres organisations sont établis volontairement par la firme dominante afin de servir ses objectifs, en raison de différents motifs (Charreaux, 2003) :

- Le motif d'asymétrie dans la dépendance envers les ressources (Pfeffer & Salancick, 1978) sous-tend les liens établis par une firme afin d'influencer ou de contrôler une autre organisation, en vue de garantir ses approvisionnements ou son financement. Ainsi une société peut faire entrer le dirigeant d'une banque dans son conseil d'administration et devenir dépendante de la banque, afin de fiabiliser son accès aux ressources financières.

- Le motif de stabilité ou de prédictibilité justifie le lien créé comme une réponse adaptative à l'incertitude de l'environnement.

- Le motif de réciprocité s'appuie sur l'échange mutuel d'informations et de savoirs, dans une perspective de coopération et de coordination.

- Le motif de légitimité suppose la nécessité d'un lien avec une institution représentative afin de construire ou de renforcer une réputation et d'améliorer sa légitimité.

Tous les liens qui permettent d'abaisser la dépendance, de stabiliser l'environnement, de renforcer les coopérations inter-firmes, et d'augmenter la légitimité, impliquent a priori une influence positive sur la performance financière. Les résultats figurant dans la synthèse de la littérature socio-stratégique (Mizruchi, 1996) confirment cette incidence positive, même si l'auteur qualifie l'effet réseau de faible.

En l'absence d'un ensemble d'indicateurs précis d'évaluation de la performance globale faisant l'objet d'un consensus de la communauté scientifique, nous nous limiterons dans cette approche empirique d'une forme organisationnelle complexe à la mesure de la performance financière à partir des documents comptables.

1.4. PROBLEMATIQUE DE L'ENQUETE

Les réseaux peuvent être étudiés de deux façons principales : soit par une approche inter-organisationnelle, à partir de l'analyse de plusieurs études de cas représentatifs, soit par une approche intra-organisationnelle, en se plaçant du point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau. C'est cette dernière approche que nous avons privilégiée car elle permet d'interroger un plus grand nombre d'entreprises.

Il s'agit d'abord de caractériser le comportement stratégique du chef d'entreprise, affecté par les composantes de l'organisation (structure, ressources et compétences de l'organisation, culture de l'entreprise...), et qui détermine le comportement entrepreneurial de la firme, selon le concept proposé par Covin et Slevin (1991) pour les PME, concept qui se révèle particulièrement intéressant lorsque l'entreprise est insérée dans un réseau avec ses opportunités et ses contraintes. Une telle approche met l'accent sur les ressources du réseau et sur les interactions sociales. Dans cet esprit, nous chercherons à mesurer pour chaque entreprise l'étendue du réseau et à caractériser les relations au sein du réseau, à partir des réponses validées des firmes interrogées. Pour chaque dirigeant d'entreprise, les parties prenantes concernées sont les entreprises qui travaillent dans le même secteur d'activité, souvent concurrentes, et qui peuvent devenir des partenaires occasionnels ou permanents, ainsi que les institutions locales, régionales ou nationales, les organismes patronaux avec lesquels se nouent des relations variées. Deux études récentes, l'une de Rueff (2002) et l'autre de Julien, Andriambeloson & Ramangalahy (2002), ont testé l'hypothèse de Granovetter sur la prédominance des liens faibles sur les liens forts dans la détermination du comportement innovateur des dirigeants et ont effectivement apparaître que la mobilisation des liens faibles est déterminante. En d'autres termes, les liens à distance fondés sur la confiance (liens faibles) renforcent les interactions locales (liens forts). Dans notre étude, les relations seront appréhendées par leur nature et leur intensité (liens forts). Comme ces réseaux formalisés ne fonctionnent efficacement que s'il s'instaure entre partenaires des relations informelles basées sur la confiance, nous chercherons à connaître la qualité estimée de la relation (lien faible). L'insertion dans un réseau se traduit par des attentes supplémentaires d'un plus grand nombre de parties prenantes auxquelles le dirigeant doit apporter une réponse stratégique adaptée, en concordance avec les grands axes de sa stratégie, ce qui nous amène à poser notre première hypothèse.

Hypothèse 1 : La stratégie de réseaux du dirigeant est en phase avec sa stratégie globale dont elle constitue un élément significatif.

L'insertion de l'entreprise dans un réseau et la mise en œuvre d'une stratégie de réseaux par l'entrepreneur se justifient par les avantages que les réseaux peuvent procurer : réduction de l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources, adaptation à la variabilité de l'environnement, échange mutuel d'informations et de savoirs. Le territoire joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement du réseau en mettant à la disposition des entreprises des actifs relationnels et des institutions économiques et sociales qui favorisent la confiance et la mise à disposition des ressources. Suire (2004) parle d'un encastrement territorial qui favorise l'encastrement social, technique et économique. Une stratégie de réseaux appuyée par le territoire et bien insérée dans la stratégie globale de l'entreprise devrait se traduire par une amélioration de la performance financière, ce qui détermine notre deuxième hypothèse.

Hypothèse 2 : La stratégie de réseau améliore la performance financière de l'entreprise.

A l'intérieur du réseau, les principales relations se créent d'une part avec les autres entreprises et d'autre part avec les collectivités territoriales, et il peut être intéressant de rechercher un lien entre chacune de ces variables (relation avec les autres entreprises et relation avec les collectivités) et la performance financière.

Nous allons maintenant présenter l'enquête et analyser les résultats afin de voir s'ils confirment ou non nos hypothèses.

2. ANALYSE DU COMPORTEMENT DES ENTREPRISES EN MATIERE DE STRATEGIE ET DE RESEAUX

Sur 472 entreprises des agglomérations d'Angers, Saumur et Segré étudiées par leurs CCI, 203 questionnaires utilisables ont été obtenus en décembre 2004, à la suite d'envoi postal et de relance téléphonique à la fois pour obtenir les questionnaires et pour compléter certaines réponses. Le questionnaire, établi en accord et avec le concours des CCI, a été divisé en deux parties, avec pour la plupart des questions une réponse sur des échelles à 5 niveaux, ce qui permet de construire des variables ordinales propres à une analyse statistique des correspondances multiples.

La première partie présente la stratégie de réseaux du chef d'entreprise à partir des relations avec les acteurs territoriaux (information sur l'institution, qualité de la relation, fréquence des contacts, type de relation, type d'information demandée).

La deuxième partie est relative au chef d'entreprise, à son comportement stratégique (caractères généraux, attitude entrepreneuriale, comportement managérial), et à ses relations avec les autres entreprises (attitude et type de coopération) ce qui complète la stratégie de réseaux.

Les performances financières des entreprises ont été recherchées dans la base de données financière française DIANE.

Les entreprises et leurs principales variables sont présentées dans le tableau 1.

2.1. L'ECHANTILLON

La répartition du nombre des entreprises entre les grands secteurs d'activité indique pour l'ensemble du département de Maine-et-Loire : 3,7 % pour l'agriculture, pêche et industries extractives, 8,3 % pour les industries manufacturières et l'énergie, 13,1 % pour la construction, 22,8 % pour le commerce et 52,1 % pour les services. Pour les 3 agglomérations étudiées, les pourcentages sont : 2,3 % pour l'agriculture, pêche et industries extractives, 11,5 % pour les industries manufacturières et l'énergie, 7,8 % pour la construction, 31,4 % pour le commerce et 47 % pour les services. Le nombre moyen de salariés par entreprise est dans la région angevine de 19 dans l'industrie et de 5 dans le commerce et les services, soit une moyenne globale de 8 salariés. Le nombre d'entreprises de notre échantillon est de 5,9 % pour l'agriculture, pêche et industries extractives, 62,6 % pour les industries manufacturières et l'énergie, 5,9 % pour la construction, 13,8 % pour le commerce et 11,8 % pour les services, avec un nombre moyen de 12 salariés par entreprise. L'industrie manufacturière est donc sur-représentée, ce qui explique un nombre moyen de salariés supérieur à la moyenne globale, mais cela est le cas des échantillons étudiés par les CCI qui excluent systématiquement la plupart des TPE commerciales et de services correspondant plus à la création de son propre emploi qu'à de véritables entreprises.

Les entreprises de notre échantillon sont donc des PME, 2 % de TPE (0-9 salariés), 78 % de petites PME (10-99 salariés) contre 20 % de grosses PME (100-400 salariés). Les formes juridiques privilégiées sont la SA et la SARL, et dans une moindre mesure la SAS (Société par Actions Simplifiée), forme qui se banalise en France. La plupart des dirigeants (83 %) possèdent leur entreprise, sont en grande majorité des hommes, ont entre 40 et 59 ans pour 72 % d'entre eux, sont issus en majorité du Maine-et-Loire (63 %), occupent leur fonction depuis plus de 10 ans pour 49 % d'entre eux, ont un diplôme d'au moins Bac + 2 pour 68 % d'entre eux, se répartissant essentiellement entre l'économie et gestion (52 %) et les sciences et techniques (34 %).

Tableau 1 : Variables significatives de l'entreprise

Variables	Valeurs de 1 à 5					Effectifs
Secteur d'activité (SCT)	1 Agric., pêche... 12	2 Ind. Manufact... 127	3 Construction 12	4 Commerce 28	5 Services 24	
Effectif de l'entreprise (EFF)	1 0-9 4	2 10-49 143	3 50-99 16	4 100-499 40	5 500 & + 0	
Variables de réseaux						
Attitude face aux autres entreprises (AAE)	1 isolement 16	2 22	3 60	4 83	5 Coop. systématique 22	
Intégration dans l'env. (INT)	1 Faible 4	2 68	3 103	4 28	5 Forte 0	
Qualité de la relation (QAR)	1 Pas du tout satisf. 0	2 12	3 84	4 107	5 Très satisfaisant 0	
Variables stratégiques						
Attitude face à l'environ. (AEN)	1 Réactif 0	2 8	3 75	4 66	5 Pro-actif 54	
Attitude face à l'innovation technologique (AIT)	1 adaptation 0	2 0	3 68	4 91	5 Rech. systématique 44	
Attitude face aux risques (ARI)	1 Risque minimum 12	2 50	3 111	4 24	5 Risque élevé 6	
Attitude face au marché (AMA)	1 Créneaux actuels 8	2 12	3 79	4 52	5 Nouv. opportunités 52	
Attitude face à l'emploi (AEM)	1 Fidélisation salariés 116	2 50	3 25	4 0	5 M.O. temporaire 12	
Type de management (TMA)	1 Totalement centr. 32	2 35	3 56	4 72	5 Total. décentralisé 8	
Organisation du travail (ORT)	1 1 tâche/salarié 0	2 8	3 43	4 60	5 Nbr. tâches/salarié 92	
Communication interne (COI)	1 Faible 4	2 64	3 68	4 37	5 Forte 30	
Variables de performance financière						
Performance (PER) = Résultat courant/Ch. affaires	1 < 0,00 % 28	2 0,00-4,99 % 85	3 5,00-9,99 % 62	4 10,00-29,99 % 20	5 >30,00 % 8	
Rendement des capitaux propres (RCP) = Résultat net/Cap. propres nets	1 < 0,00 % 32	2 0,00-9,99 % 38	3 10,00-19,99 % 45	4 20,00-39,99 % 56	5 > 40,00 % 32	

2.2. STRATEGIE DE RESEAUX DU CHEF D'ENTREPRISE

Les partenaires des entreprises du département sont :

- Les institutions locales et régionales à caractère électif : Organismes communaux (commune, communauté de communes, agences de développement) qui développent des

technopoles, pépinières ou incubateurs d'entreprises, Conseil général (département) et ses institutions économiques comme le Comité d'expansion, Conseil régional, et les trois chambres consulaires : Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), Chambres d'agriculture, Chambres des métiers.

- Les institutions nationales, administrations publiques axées sur le développement économique : Association Nationale pour la Valorisation de la Recherche (ANVAR), Directions Régionales de l'Industrie et de la Recherche (DRIRE), Agence Nationale pour l'emploi (ANPE), Agence pour la Création d'Entreprises (APCE), Direction des Impôts, Direction du Travail.

- Les organisations patronales : Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD), syndicats de branche, et clubs d'entrepreneurs locaux.

- Les laboratoires universitaires pour la recherche appliquée.

Les entreprises, sur les 20 parties prenantes possibles, ont pour 8 % d'entre elles moins de 3 partenaires locaux, pour 45 % de 3 à 7 partenaires, pour 35 % de 8 à 17 partenaires, et pour 12 % des relations avec la quasi-totalité. La fréquence des relations (FQR) est dans l'ensemble modérée, 1 à 2 par an pour 47 % des entreprises et 3 à 5 par an pour 29 % des entreprises. Cela n'empêche pas des contacts plus fréquents (plus de 5 par an) pour 17 % des entreprises et permanents pour 7 % d'entre elles, mais avec un nombre limité de partenaires. Ces partenaires permanents sont les syndicats de branche (pour 59 entreprises), la CCI (pour 35 entreprises) et le MEDEF (pour 21 entreprises). L'agrégation des variables du nombre de parties prenantes par entreprise et de fréquence des relations a permis de définir une variable intégration dans l'environnement local (INT) qui apparaît plutôt limitée (avec une note moyenne de 2,76 sur 5). Globalement, la qualité de la relation (QAR) avec ces parties prenantes semble satisfaisante (avec une note moyenne de 3,47 sur 5), le trio de tête étant constitué par la CCI (4,12), les syndicats de branche (4,06) et la CGPME (3,98). Les relations privilégiées avec les parties prenantes sont essentiellement le conseil (46 %) et la veille économique (28 %). Selon les entreprises, une relation forte, qualifiée de partenariat peut s'instaurer (7 %), les autres relations étant financières (6 %), de formation avec les organismes habilités (6 %), ou de contrôle avec les organismes réglementaires (7 %).

La stratégie de réseau de l'entreprise doit être rapprochée de la stratégie globale de l'entreprise.

2.3. LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DU CHEF D'ENTREPRISE

Le comportement stratégique du chef d'entreprise a été appréhendé à partir de son attitude face aux caractéristiques de son environnement et de son comportement managérial.

L'attitude des chefs d'entreprise, se caractérise par une assez nette pro-activité face à l'environnement (note moyenne de 3,82 sur 5 pour la variable attitude face à l'environnement, AEN) une recherche forte de l'innovation (3,88 pour la variable attitude face à l'innovation technologique, AIT) et un dynamisme face au marché (3,63 pour la variable attitude face au marché, AMA) avec une approche raisonnée des risques (2,81 pour la variable attitude face au risque, ARI). Face à l'emploi (variable attitude face à l'emploi, AEM), tous affirment privilégier le plus possible la fidélisation des salariés, ce qui n'exclut pas le recours occasionnel à la main d'œuvre temporaire pour éponger les à-coups d'activité. Par contre, face aux autres entreprises (variable attitude face aux autres entreprises, AAE), ce qui constitue l'autre volet de la stratégie de réseau, la situation est moins tranchée ; si 105 dirigeants coopèrent facilement (52 %), 38 préfèrent rester nettement isolés (19 %).

En matière de comportement managérial, représenté par les variables organisation du travail (ORT) et type de management (TMA), les chefs d'entreprise interrogés privilégient le travail polyvalent et pratiquent un management plutôt centralisé ; cependant 80 d'entre eux (39 %) affirment une forte décentralisation. La coopération institutionnelle (pratiquée par 184 entreprises soit 91 % de l'échantillon) prend les formes de sous-traitance (41 % des coopérations), de franchise (4 %), de partenariat et d'accords divers (53 %) voire de fusion (2 %). La certification concerne 87 % des entreprises, mais pour beaucoup (70 %) reste en cours ou au stade de l'ébauche. Les moyens de communication interne sont variés (2,5 en moyenne par entreprise), mais l'utilisation de l'intranet reste encore limitée. Les éléments d'information interne sont divers (3 en moyenne par entreprise), l'information la plus souvent donnée concernant la performance de l'entreprise et l'organisation du travail. Une variable de communication interne (COI de valeur 3,32 sur 5) est calculée par l'agrégation des variables du nombre de canaux de communication interne et du nombre de types d'information dispensée.

La caractérisation du chef d'entreprise peut se faire avec la célèbre typologie de Marchesnay selon leurs objectifs affichés, en PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) et CAP (Croissance-Autonomie-Sécurité), mais cela n'est guère intéressant ici d'autant que la recherche de la croissance s'accompagne souvent d'un souci affirmé de pérennisation. Par contre, une autre typologie de Marchesnay (1998) se révèle tout à fait appropriée à notre étude, en rapprochant la légitimité concurrentielle du chef d'entreprise de sa légitimité

territoriale. La légitimité concurrentielle correspond à la recherche de la compétitivité appréhendée par l'agrégation des variables ordonnées AEN, ARI, AMA, avec deux niveaux, faible (notes 1 et 2) et fort (notes 3 et 4). La légitimité territoriale correspond à l'intégration dans l'environnement local (INT) avec deux niveaux, faible (notes 1 et 2) et fort (notes 3 et 4). Il apparaît ainsi quatre catégories de chefs d'entreprise (tableau 2).

Tableau 2 : Typologie des chefs d'entreprise

		Intégration dans l'environnement local	
		Faible (1,2)	Forte (3,4)
Recherche de compétitivité	Faible (1,2)	Isolé (= 7)	Notable (= 14)
	Forte (3,4)	Nomade (= 75)	Entrepreneur (= 107)

L'isolé qui ne correspond ici qu'à 7 dirigeants, apparaît méfiant vis à vis de l'environnement local, plus en raison d'une attitude réactive et défensive que d'une volonté délibérée. Le notable correspondant à 14 dirigeants, bénéficie quant à lui d'une bonne insertion dans son environnement, avec un réseau de relations personnelles et professionnelles fortes, mais privilégie la pérennité de son entreprise plutôt que la croissance. L'essentiel de notre échantillon se partage entre nomades et entrepreneurs. Le nomade (75 dirigeants) est avant tout guidé par une logique managériale d'efficacité et d'efficience, la volonté d'intégration locale n'existant que si elle lui permet d'atteindre ses objectifs. L'entrepreneur (107 dirigeants) est bien intégré dans le milieu local pour des raisons d'ordre affectif (qualité de l'environnement) et cognitif (environnement propice à son activité) et, en même temps concentre ses ressources sur ses compétences distinctives en s'appuyant sur des collaborateurs compétents et motivés.

2.4. LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

La performance financière de l'entreprise a été recherchée dans la base de données financière française DIANE. Pour chaque entreprise de l'échantillon, sur les années 2001, 2002 et 2003, ont été calculées la moyenne de deux ratios classiques de rentabilité, la performance (PER) qui indique la capacité de la firme à dégager un profit après charges financières de son exploitation courante, et le rendement des capitaux propres (RCP) qui indique la rémunération nette des propriétaires de l'entreprise. Ces deux ratios restent très significatifs pour des PME, car la performance ou profitabilité garantit la pérennité de l'entreprise, et le rendement des capitaux propres en valeur comptable est un indicateur simple et reconnu du chef d'entreprise de la rémunération de son investissement. Comme pour les autres variables, les résultats ont été ordonnés en 5 classes, définies à partir de la

répartition en déciles ou quartiles des résultats nationaux donnés par Diane. Les résultats sont variés. Si 15 % des entreprises connaissant une performance et un rendement des capitaux propres négatifs, 14 % ont réalisé une performance financière supérieure à 10 % et 4 % supérieure à 30 %. En outre, 44 % des entreprises obtiennent un rendement des capitaux propres supérieur à 20 % et 16 % supérieurs à 40 %. La rentabilité de l'ensemble de l'échantillon est globalement satisfaisante avec, sur la période 2001-2003, une moyenne de 5,40 % pour la performance et de 19,80 % pour le rendement des capitaux propres, mais une dispersion importante puisque l'écart-type de la performance s'élève à 10,60 % et celui du rendement des fonds propres à 35,50 %.

3. STRATEGIE ET PERFORMANCE

Une analyse multidimensionnelle permet d'étudier les liens entre les variables stratégiques et la performance réalisée. Cette analyse a été réalisée avec le logiciel SPSS sur un ensemble de variables qualitatives ordonnées. Il s'agit d'une analyse des correspondances multiples menée en deux temps, d'abord une analyse de corrélation pour faire apparaître les relations les plus significatives, puis une analyse d'homogénéité (procédure HOMALS) pour mettre en évidence les liens entre les plus importantes variables.

3.1. ANALYSE DE CORRELATION

L'analyse de corrélation porte sur les variables du tableau 1, à savoir 8 variables de comportement stratégique du chef d'entreprise (AEN, AIT, ARI, AMA, AEM, TMA, ORT, COI), 3 variables de stratégie de réseau (AAE, INT, QAR) et 2 variables de performance financière (PER, RCP). Comme toutes ces variables sont ordonnées, nous avons calculé des coefficients de corrélation de rang de Spearman. Les résultats figurent dans le tableau 3.

Une première interprétation des résultats est la suivante :

- Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'entrepreneur est pro-actif face à l'environnement et au marché, plus le management est décentralisé et plus la communication interne est importante, mais la rentabilité est plus faible.
- Plus l'entreprise est pro-active et intégrée dans l'environnement local, surtout avec les partenaires institutionnels, et plus elle recherche l'innovation, meilleure est la rentabilité, à la fois en terme de performance et de rendement des capitaux propres, ces deux indicateurs de rentabilité étant fortement corrélés.
- Un management décentralisé favorise à la fois l'innovation technologique, la recherche de nouveaux marchés et la coopération avec les autres entreprises. Les entreprises qui cherchent à fidéliser leurs salariés et à développer leur polyvalence enregistrent une meilleure rentabilité.

- La coopération avec les autres entreprises semble amener à une stratégie de marché plus active, à une plus forte prise de risque, mais pas forcément à une meilleure rentabilité. Par contre, le renforcement des liens avec les partenaires institutionnels favorise le dynamisme face à l'environnement et une certaine prise de risque et, en même temps, une amélioration de la rentabilité.

Tableau 3 : Corrélations : Rho de Spearman

Rho	EFF	AEN	AIT	ARI	AMA	AEM	TMA	ORT	COI	AAE	INT	QAR	PER
EFF	1,000												
AEN	,145*	1,000											
AIT	,012	,217**	1,000										
ARI	-,020	,039	,230**	1,000									
AMA	0,139*	,367**	,150*	,398**	1,000								
AEM	,213**	,014	,003	-,037	-,073	1,000							
TMA	,281**	,362**	,271**	,103	,317**	,019	1,000						
ORT	-,013	,128	,085	,063	,067	-,183**	,170*	1,000					
COI	,496**	,190**	-,084	,102	,147*	-,064	,203**	0,012	1,000				
AAE	-,052	,163*	-,009	,194**	,377**	,046	,272**	,030	-,113	1,000			
INT	-,160*	,198**	,408**	,213	,011	,135	,089	,023	-,075	-,028	1,000		
QAR	-,065	-,002	,181**	,090	-,111	-,109	-,206**	,149*	,011	-,077	-,056	1,000	
PER	-,176*	,172*	,628**	,059	-,090	-,147*	-,043	,095	-,157*	-,126	,495**	,264**	1,000
RCP	-,430**	,213**	,309**	,009	-,090	-,229**	-,092	,146*	-,198**	,039	,460**	,255**	,651**

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

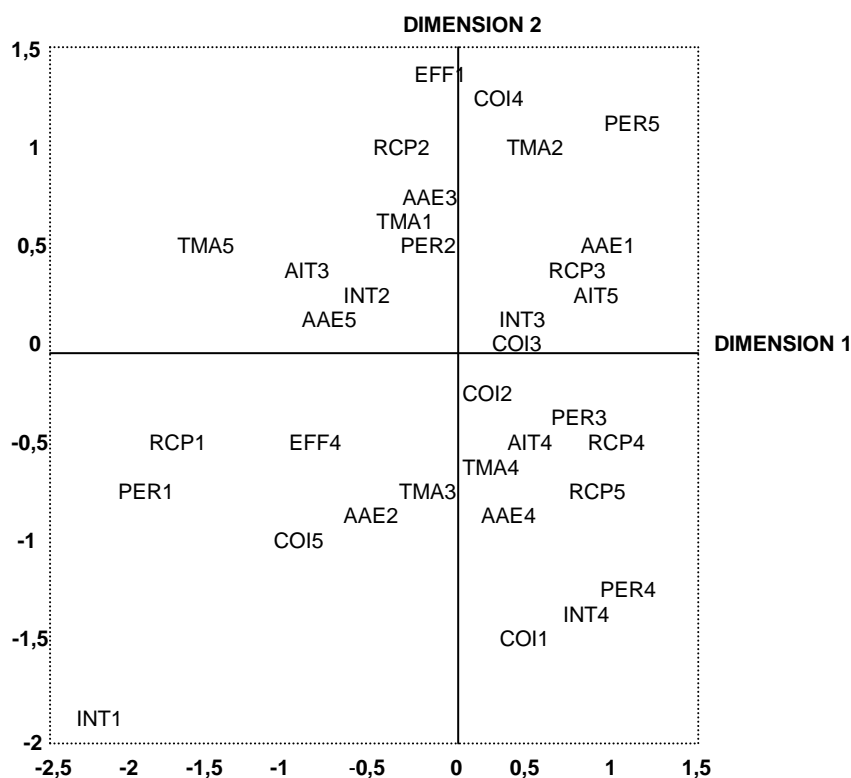
* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Globalement, il semble donc que le développement des réseaux, principalement avec les partenaires institutionnels, soit un facteur d'amélioration de la performance financière, mais une analyse d'homogénéité peut apporter des précisions supplémentaires.

3.2. ANALYSE D'HOMOGENEITE

Pour ne pas alourdir l'analyse, les trois variables AEN, AMA et ARI qui sont fortement corrélées ont été agrégées en une variable unique ATT, attitude stratégique du dirigeant.

Dans une analyse à deux dimensions, la convergence a été atteinte en 29 itérations avec des valeurs propres de 0,307 pour la dimension 1 et de 0,256 pour la dimension 2. Sur la première dimension, les variables les plus discriminantes sont les variables de rentabilité (PER, RCP), les variables d'intégration (INT) et de communication interne (COI), et la variable d'attitude face à l'innovation technologique (AIT). Sur la deuxième dimension, il s'agit de variables managériales, type de management (TMA), attitude face aux autres entreprises (AAE) et de la variable d'intégration (INT).

Figure 1 : Analyse multidimensionnelle

L'analyse des deux axes dimensionnels peut être faite ainsi :

- La dimension 1 apparaît comme une dimension de partenariat et de rentabilité :

- Sur la partie positive figurent les entreprises qui ont des relations fortes avec les collectivités territoriales (INT4, INT3), recherchent le plus l'innovation technologique (AIT5, AIT4), mais ne communiquent pas le plus en interne (COI1, COI3) ; ces entreprises obtiennent la meilleure rentabilité (PER5, PER4, RCP4, RCP5).
- La partie négative regroupe les entreprises qui ont le moins de rapports avec les collectivités territoriales (INT1, INT2), sont moins enclines à l'innovation (AIT3), mais communiquent plus facilement en interne (COI5) ; ces entreprises enregistrent la plus faible rentabilité (PER1, RCP1)

- La dimension 2 peut être considérée comme une dimension de management et de relations avec les entreprises et les collectivités publiques :

- La partie positive concerne les entreprises de petite taille (EFF1) qui ont un management plutôt centralisé (TMA2), assez peu de relations avec les autres entreprises (AAE3, AAE1), et réalisent une bonne performance financière (PER5).

- Sur la partie négative, figurent des entreprises de plus grande taille (EFF4) qui ont management plus décentralisé (TMA4, TMA3), plus de relations avec les autres entreprises (AAE2, AAE4) et avec les collectivités territoriales (INT4), mais dont les performances financières sont variables (PER4, PER1, RCP1, RCP4).

L'analyse d'homogénéité apporte à la fois des précisions sur la stratégie des firmes et sur les stratégies de réseau, aussi bien avec leurs pairs qu'avec les partenaires institutionnels locaux.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche met en évidence deux types de liens : des liens entre stratégie de réseau et stratégie globale ainsi que des liens entre stratégie de réseau et performance.

Il existe de fortes relations entre d'une part les variables d'attitude entre elles, attitude pro-active face à l'environnement, prise d'initiative en matière de recherche de nouveaux créneaux de marché, goût de l'innovation et prise de risques calculés, et d'autre part entre ces variables attitudinales et un management plus décentralisé qui facilite l'approche des marchés et la réalisation d'innovations technologiques. En même temps, la décentralisation du management, la prise de risque et le dynamisme en matière de marché s'accompagnent d'un renforcement de la coopération avec les autres entreprises, et d'une meilleure intégration dans l'environnement local avec des liens plus étroits avec les institutions locales et les organisations patronales et une appréciation plus favorable de la qualité de ces relations. La communication interne s'améliore avec la décentralisation du management et une approche plus active de l'environnement. Il apparaît ainsi que la stratégie de réseau avec les autres entreprises et avec les collectivités régionales et groupements patronaux s'insère harmonieusement dans une stratégie globale fondée sur le dynamisme et l'innovation. Nous pouvons donc valider la première hypothèse selon laquelle la stratégie de réseau du dirigeant est en phase avec sa stratégie globale dont elle constitue un élément significatif.

Il apparaît aussi de fortes corrélations entre les variables d'attitude face à l'environnement et à l'innovation, les variables de coopération avec les institutions territoriales, et les variables de performance. Par contre, aucun lien significatif n'est trouvé entre la coopération avec les autres entreprises et la performance et, qui plus est, il existe une corrélation négative entre la communication interne et la performance. Les effets de la stratégie de réseau sur la performance financière paraissent ainsi moins évidents. La coopération avec les institutions territoriales semble un facteur de performance lorsqu'elle

s'intègre bien dans la stratégie de la firme, mais ce n'est pas le cas de la coopération avec les autres entreprises.

Le peu d'efficacité de la coopération inter-firmes peut s'expliquer par certaines spécificités locales, car les entrepreneurs du Maine-et-Loire sont considérés comme assez individualistes et certains entrepreneurs « à succès » de firmes de petite dimension pratiquent un management très centralisé avec une communication interne limitée et une maîtrise forte de leur territoire d'activité. De fait, sur les 203 entrepreneurs interrogés, 44 % (75 nomades et 7 isolés selon la typologie de Marchesnay) ne sont guère concernés par l'intégration locale et près de la moitié affirme ne pas coopérer facilement avec leurs pairs.

A l'inverse, la bonne coopération avec les collectivités locales va dans le sens de l'encastrement territorial défini par Suire (2004). La performance de la firme est liée à la connaissance de son milieu, de la réputation des fournisseurs et des clients, de l'évaluation qualitative des opportunités et des risques, ce qui n'est écrit nulle part, et qui ne peut provenir que de l'activation des liens faibles et à la confiance que l'entrepreneur leur accorde. Un territoire attractif se doit d'être le support de l'accessibilité aux réseaux d'échange et de favoriser la confiance à l'égard des sources d'information. Suire (2004) parle d'externalités relationnelles dégagées par les institutions territoriales, aussi importantes que les externalités technologiques et pécuniaires qui dynamisent le territoire. Il semble ici que les entreprises les mieux intégrées dans le territoire départemental, nouant des relations harmonieuses avec les institutions locales et patronales, bénéficient le plus des externalités relationnelles en mettent en œuvre une stratégie adaptée à l'environnement et en dégageant une bonne performance financière.

La deuxième hypothèse selon laquelle la stratégie de réseau améliore la performance financière de l'entreprise n'est que partiellement validée dans notre échantillon, puisqu'elle ne concerne que les relations de l'entreprise avec les collectivités territoriales. Ces relations positives avec les institutions régionales et les groupements patronaux sont surtout établies par les entreprises de dimension plus importante qui développent des relations de confiance avec ces organismes.

La validité de ces résultats est limitée par l'étendue et l'horizon temporel de l'enquête. La présente étude résulte d'une coupe instantanée qui devra être élargie ; une autre ville importante du département, Cholet, doit être intégrée dans l'enquête. A plus long terme, l'observation pourrait s'étendre aux cinq départements de la Région des Pays de la Loire : Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Mayenne, Sarthe, Vendée, dans le cadre d'un observatoire

régional. La stabilité dans le temps de tels résultats devra être vérifiée par des études annuelles ou bisannuelles.

Références bibliographiques

- Breton A. & Wintrobe R. (1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press.
- Charreaux G. (2003), "Les réseaux d'administrateurs et de dirigeants", *Banque & Marchés*, No. 66, septembre-octobre.
- Core J.E., Holthausen R.W., Larcker D.F. (1976), "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), "A Conceptual model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, vol. 16, n°1, p. 7-25.
- Donckels R., Lambrecht J., (1997), "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, April, pp. 65-97.
- Epstein M., Manzoni J.F., (1998), "Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard", *European Management Journal*, vol. 6, n° 2, pp. 190-203.
- Ferris S.P., Jagannathan M., Pritchard A.C. (2003), "Too Busy to Mind the Businesses ? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointment", *Journal of Finance*, vol. 58, No. 3, June, p. 1087-112.
- Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Granovetter M., (1985) "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- Granovetter M. (1992), "Problems of Explanation in Economic Sociology", in Noria N. & Eccles R., *Networks and Organisations : Form and Action*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachussets, pp. 25-56.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Heitz M., Douard J.P. (2000), "Les coopérations inter-entreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, No. 4.
- Hill C., Jones T. (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, p. 131-154.
- Jensen M., Meckling W. (1976), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Julien P-A., Andriambeloson E., Ramangalahy C. (2002), "Réseaux, signaux faibles et innovations technologiques dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre", *Congrès International Francophone de recherche en PME*, Montréal.
- Kaplan R.S., Norton D.P., (1992) "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 481-510.
- Larson A. (1992), "Networks Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, pp. 76-104.
- Marchesnay M. (1998), "Confiances et logiques entrepreneuriales", *Revue Economies et Sociétés Sciences de Gestion*, Série SG, n° 8-9, p. 99-117..
- Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Principles of Who and What Really Count", *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 4, 1997, p. 853-886.
- Mizruchi M.S. (1996), "What Do Interlocks Do ? An Analysis, Critique, and Assesment of Research on Interlocking Directorates", *Annual Review of Sociology*, vol. 22, p. 71-298.
- Moth C., Quélin B. (2001), "Resource Creation and Partnership in R&D Consortia", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, n°1, pp. 113-138.
- Pfeffer J., Salancick G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Podolny J.M. & Page K. (1998), "Network Forms of Organizations", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 57-76.
- Polanyi K. (1944), *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.
- Porter M. (1990), *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.
- Powell W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy; Networks Forms of Organisation", in Cummings L. & Staw B., *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 295-336.
- Prahalad C. & Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May, pp. 7-91.
- Rueff M. (2002), "Strong Ties, Weak Ties and Islands: Structural and Cultural Predictors of Organizational Innovation", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, pp.427-449.
- Suire R. (2004), "Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires", *Revue Internationale PME*, vol.17, n°2, 2004, pp. 123-143.

- Uzzi B. (1997), "The Sources and consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 61, n°4, pp. 674-698.
- Villarmois (de La) O. (1998), "Le concept de performance et sa mesure ", *Actes des XIVèmes journées des IAE, Nantes*, t.2, vol.2, pp. 199-216.
- Watts D. (1999), *Small Worlds : The Dynamics of Networks Between Order and Randomness*, Princeton University Press.
- Williamson O. (1975), *Market and Hierarchies : Analyses and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson O. (1988), "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, vol. XLIII, pp. 567-591.
- Yeo H.J., Pochet Ch., Alcouffe A. (2003), "CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations ", *Journal of Management and Governance*, vol. 7, p. 87-108.